



Leidinggeven aan innovatie in het onderwijs

A.H. Lazeron en W. Galjee

Inleiding

Deze whitepaper over onderwijsinnovatie voert een pleidooi voor een fundamenteelere aanpak van onderwijsinnovatie in de school en de opname van een aparte innovatiestrategie in het schoolplan, als een cruciaal onderdeel van de strategie van de school. Daarnaast wordt aandacht gegeven aan de vraag hoe het proces van innovatie gemanaged kan worden door de schoolleider, in co-creatie met de hele school en gericht op het vormgeven van de eigen toekomst.¹

Een van de grootste uitdaging bij het managen van innovatie, is de spagaat waar de onderwijsleider (en de gehele school) in terecht kan komen doordat er twee processen met elkaar concurreren: de dagelijkse operatie die in het hier en nu veel aandacht en tijd opslokt en de vernieuwing, die wel als belangrijk, maar niet als urgent wordt ervaren. Deze twee processen vragen ook nog eens heel verschillende kwaliteiten van de organisatie en onderwijsleiders.

1. De opdracht van de onderwijsleider: het creëren van een innovatiestrategie

Een van de belangrijke opdrachten van onderwijsleiders is het managen van innovatieprocessen. Dit vraagt van onderwijsleiders en van organisaties *kennis van het proces* van innovatie, ofwel: hoe zit het proces in elkaar om waarde toe te voegen, te verspreiden, te vernieuwen, of toe te passen. Innovatie vraagt een aanpak om op een creatieve manier mensen en informatie in de gehele school en de schoolomgeving zo te verbinden dat er iets nieuws gaat werken. En daarmee tevens om *commitment* van alle betrokkenen in en rond de school. En zelfs als iedereen betrokken is, komt een innovatie soms toch niet van de grond. Simpelweg omdat het dagelijkse werk het lastig maakt boven het leven van alledag uit te kijken. Of omdat de noodzakelijke vaardigheden en middelen ontbreken.

Innovatie kan niet los gezien worden van de school-brede strategie en richt zich op het aanbrengen van fundamentele verbeteringen in het onderwijs en de schoolorganisatie. Dat betekent dat innovatie altijd concurreert met het dagelijks reilen en zeilen binnen de school.

Een aantal vragen kunnen ervoor te zorgen dat innovatie geen papieren tijger wordt en helpen de onderwijsleider om in te schatten waar de knelpunten zullen optreden:

1. Welke strategische doelen dient de innovatie en welke opdracht heeft de onderwijsleider daarbij
2. Waartoe een fundamentele vernieuwing?
3. Wordt 'de reis van de leerling' centraal gezet?
4. Hoe wordt een innovatie ecosysteem gecreëerd?
5. Hoe eigenaarschap en beweging te versterken?
6. Welke kernkwaliteiten zijn nodig school om te innoveren?
7. Welke werkvormen kunnen de innovatie op gang helpen?
8. Wat vraagt innovatie van de onderwijsleider en het management team?
9. Wanneer niet innoveren?

2. Een innovatiestrategie: echte vernieuwing ontstaat in de school

De school is aan zet. Nederland kent een traditie van grootschalige landelijke innovatieplannen (middenschool, 2^e fase, basisvorming, Onderwijs 2032 etc.), waarvan weinig duurzaam doordringt in de dagelijkse

¹ Zie ook de praktijkcasus in DNM dec.2017 van W. Galjee en I. Verheggen

onderwijspraktijk. De succesvol doorgevoerde innovaties ontstaan in de omgeving waar 'het werk gebeurt' en waar de deskundigheid voorhanden is. In het onderwijs betekent dit: in de school, dichtbij de leerling.

Dat betekent wel dat de school zelf haar verantwoordelijkheid neemt: want er is werk te doen. Scholen werken al decennia lang op dezelfde manier. Met succes overigens, getuige de hoge score van het Nederlandse onderwijs in internationale rankings en het welvaartsniveau in Nederland. Maar ook scholen staan aan de vooravond van disruptieve en fundamentele veranderingen. De vloeibare, globaliserende en digitaliserende samenleving en de complexiteit die daar het gevolg van is, vraagt om fundamentele onderwijsoplossingen en een hoger tempo van veranderen: zowel in het onderwijs zelf, als de wijze waarop het is georganiseerd.

Alle sectoren in de samenleving zijn onderhevig aan disruptieve veranderingen. In het bedrijfsleven en ook in de zorg is daar veel aandacht voor, vanuit het besef dat innovatie bittere noodzaak is om te overleven. De vraag is niet meer of, maar wanneer het onderwijs aan de beurt komt. Om die vraag te beantwoorden helpen de volgende drie vragen

- is er sprake van verspilling in het onderwijs (geld, ongebruikte capaciteit, moeizaam lopende processen)?
- blijft de 'klant' (leerling en ouder) van het onderwijs gebruik maken, uit vrije keuze, of zijn er (nog) onvoldoende alternatieven?
- In hoeverre worden leerlingen en ouders (en docenten!) in een kunstmatig keurslijf gedwongen omdat het beter bij de interne organisatieprocessen past?

Leerkrachten, leerlingen en ouders vinden de keuze te beperkt: veel scholen lijken op elkaar. Ook dringt langzaam het besef door dat de organisatie van het onderwijs (denk aan het systeem van onderwijsjarenklassen of de huidige pedagogisch-didactische aanpak) veel inefficiënties herbergt. Nog steeds is het onderwijs in de kern georganiseerd volgens het industriële model van standaardisatie. Nog steeds staat de docent centraal en leunt deze vooral op het aanbrengen van kennis en veel minder op persoonsvorming en nieuwe vaardigheden.

Lokale omstandigheden - zoals teruglopende leerlingen aantallen, tegenvallende examenresultaten, een slechte reputatie, veranderingen in de populatie leerlingen, motivatieproblemen van leerlingen - maken hier en daar vernieuwing en verandering urgent. En ook een aantal maatschappelijke ontwikkelingen dwingen scholen tot het innemen van positie en een fundamentele kijk op het eigen onderwijs en de wijze waarop het is georganiseerd. De wereld wordt vloeibaarder, globaler en de onderlinge afhankelijkheid groeit. We noemen een paar voorbeelden: Veranderingen op de arbeidsmarkt (de beroepen van nu bestaan straks niet meer), ouders die steeds meer eisen aan het onderwijs van hun kinderen stellen, de veranderende levenswereld van jongeren, de sterk op het individu en consumptie gerichte samenleving, de kansenongelijkheid, de toenemende diversiteit en het sterke wordende gevoel van onveiligheid. Al deze ontwikkelingen dwingen scholen tot het innemen van een positie en op zoek te gaan naar fundamentele oplossingen bij de inrichting van hun onderwijs.

Er is echter nog een aanleiding om te bewegen. De digitalisering van de samenleving versterkt de urgentie om te innoveren. Andere sectoren vernieuwen in een hoog tempo, juist gedreven door nieuwe technologie. Deze organisaties zijn niet alleen op zoek naar het creëren van nieuwe waarde voor hun klanten, ze denken ook nadrukkelijk na over de plek die ze in de waardeketen innemen. Uber heeft geen taxi's maar bemiddelt tussen vraag en aanbod. Ziekenhuizen komen naar de patiënt. Door nieuwe technologieën kunnen diagnose op afstand worden gedaan. Zelfrijdende auto's en vrachtwagens veranderen het transport in de toekomst fundamenteel. En platformen als bol.com, amazon.com, marktplaats.nl, home exchange, Airbnb etc. bieden zelf geen producten maar brengen vraag en aanbod bij elkaar. Ook zijn al deze organisaties op zoek naar de meest efficiënte en effectieve wijze van organiseren. Het onderwijs staat nog aan het begin.

Onderzoek toont aan dat er weliswaar sprake is van een toename van het gebruik van ICT in het onderwijs maar dat de potentie van ICT voor het onderwijs nog weinig wordt benut. Docenten gebruiken de technologie vooral voor relatief simpele taken: presenteren van het oefenen van basisvaardigheden. Het gebruik van ICT voor complexe taken (zoals het doorgronden van begrippen met behulp van simulaties, of het zelf programmeren) komt nauwelijks voor.

Een aantal ontwikkelingen duidt erop dat ook het huidige 'business model' van het onderwijs onder druk komt te staan: Online leren zal doorzetten en groeien, het grote aanbod aan kennis/inhoud online breidt zich verder

uit, het tekort aan kwalitatief goede leraren (in sommige vakken) noodzaakt tot het zoeken naar alternatieve vormen van onderwijs en organiseren, digitale toepassingen worden goedkoper naarmate ze grootschaliger worden gebruikt. Is de school de marktplaats van de toekomst op het terrein van onderwijs en leren?

Onderwijsleiders staan voor de opdracht om met hun school te anticiperen op huidige en toekomstige ontwikkelingen. Samen met alle betrokkenen blijven investeren in de dagelijkse kwaliteit van het onderwijs en tegelijkertijd naar de toekomst toe te bewegen, een toekomst die hooguit in contouren zichtbaar is. Een dergelijk proces vraagt om een innovatiestrategie: een plan waarin een heldere diagnose is verwoord over de aard van de uitdaging, plus aandacht voor de bijbehorende keuzes om deze uitdaging te tackelen, alsmede een overzicht van acties die daarmee in lijn zijn. Onderstaand bespreken we de bouwstenen van zo'n strategie en geven we aandacht aan de wijze om dit proces te managen.

3. Waartoe een fundamentele vernieuwing

Het is belangrijk om vanaf het begin helder te zijn over het doel van de innovatie. Wat zijn de urgente vraagstukken en welke ambities zijn er voor het onderwijs van de toekomst van de school? Waarbij centraal staat dat de innovaties oplossingen gaan geven (of in elk geval is dat het perspectief) voor vraagstukken die op een fundamentele manier om een oplossing vragen. Bij de zoektocht naar een antwoord op deze vragen komen – zo leert de ervaring – komen een veelheid van diverse onderwerpen, groot en klein aan de orde. Om dan het vizier scherp te krijgen en daarmee het doel van de innovatie helpt het om alle genoemde thema's onder te brengen in 3 horizonten. Elke innovatie heeft een relatie met de strategische agenda. Maar niet elke innovatie is even fundamenteel, en niet elke innovatie is complex of tijdrovend. We richten ons met name op de innovaties in horizon III, maar beschrijven ook de andere twee horizonten. De vernieuwingen in Horizon I en II horen bij het dagelijkse werk als professional en verlopen vaak geruisloos. Ze zijn daarmee geen echte innovatie. We benoemen ze toch expliciet omdat een van de valkuilen van innovatie is dat vooral de grote en fundamentele veranderingen aandacht krijgen, terwijl het laaghangend fruit dat direct tot resultaat leidt over het hoofd wordt gezien bij het vaststellen van een vernieuwingsagenda.

Horizon I	Kleine verbeteringen
Horizon II	Aanpak van complexe praktische vraagstukken
Horizon III	Fundamentele en strategische vernieuwing die het karakter van het onderwijs verandert

Horizon I bestaat uit initiatieven rond een specifiek thema of aandachtsgebied: kleine verbeteringen die snel en makkelijk ingevoerd kunnen worden. Ze zijn te overzien, te isoleren, beheersbaar en gemakkelijk te organiseren. Op veel scholen worden dergelijke initiatieven vaak niet eens gezien als innovatie. Maar ze horen wel bij een proces van continue innovatie en leveren vaak directe winst op. Voorbeelden uit de praktijk: leesonderwijs van de school, het vergroten van de woordenschat van leerlingen en ouders in het primaire onderwijs, op zoek naar de vrije ruimte binnen het rooster met pilots als snipperdagen, ruimte voor intervisie, inzet van extra personeel tijdens proefwerkweken en clustering van activiteiten om lesuitval te voorkomen.

Horizon II bevat innovatieve activiteiten met een complexer karakter. Ze richten zich op meerdere vakken of aandachtsgebieden, ze vragen veel afstemming met een groter aantal betrokkenen. Innovaties van horizon II dragen oplossingen aan voor concrete vraagstukken die nog steeds dicht liggen bij de huidige praktijk. Het fundament van de school zoals we die kennen blijft onaangetast. Voorbeelden uit de praktijk: werken aan de motivatie van leerlingen in HAVO Bovenbouw, een gemeenschappelijke aanpak van de belangrijkste waarden en persoonlijke vaardigheden die men de leerlingen wil bijbrengen, de introductie van het nieuwe vak *Big History* voor 5 VWO over de geschiedenis van alles (vraagt een thematische benadering en een interdisciplinaire samenwerking en organisatie).

Tot zover de kleine en kleinschalige innovaties.

Horizon III is radicaler en *disruptiever*: innovatieve initiatieven uit deze horizon stellen de huidige werkpraktijk en de onderliggende overtuigingen fundamenteel te discussie en hebben een transformatief karakter. De zoektocht naar oplossingen is complex en vraagt experimenteeruimte voor een langere periode, vallend en opstaand, een tastend proces van zoeken en uitproberen. Het gaat er niet om de hele school op de schop te

nemen en een nieuwe Uber of Google worden, maar wel om het 'ubereren' van een deel van de school. Verrijkende voorbeelden waarbij de gehele werkelijkheid op de kop gaat zijn bijvoorbeeld:

- De leerlingen centraal stellen en het daartoe doordenken en mogelijk herinrichten van het onderwijsproces en bijv. het invoeren van een vraaggericht curriculum en gepersonaliseerd leren. Zoiets heeft impact op alle schoolprocessen en vraagt mogelijk ook om het doorbreken van het leerstof-jaarklassen en de wijze van toetsen en examineren.
- Het leren tijd én plaats onafhankelijk maken en het daarbij op zoek gaan naar een ander gebruik van de school plus een andere inrichting.

Bovengenoemde voorbeelden richten zich op de school van de toekomst. Maar ook bestaande vraagstukken zoals het motivatie-vraagstuk van leerlingen, het betrekken van ouders, en het substantieel verbeteren van zwakke scholen, verdienen het op een fundamenteelere manier te worden benaderd.

Een innovatiestrategie richt zich op fundamentele veranderingen in horizon III. De innovaties in horizon I en II zijn overzichtelijker en hebben een grote kans van slagen. Toch verdient het aanbeveling ook deze in de strategie mee te nemen: op die manier wordt gewerkt aan verbetering en innovatie op alle fronten, wordt de strategie gezien als een coherent geheel van acties, helpt dit de gehele school om scherp op de innovatie-agenda te blijven, deze actueel te houden en alle teamleden te betrekken. De innovaties in horizon 3 zijn risicovoller en complexer, maar bergen bij succes ook de meeste potentie voor fundamentele innovaties in zich. Organisaties die op zoek gaan naar duurzame oplossingen voor complexe vraagstukken geven meerdere initiatieven een kans en creëren daarmee een bodem voor vernieuwing: laat meerdere bloemen bloeien'. Teams krijgen daarmee ook extra kans om te experimenteren met eigenaarschap voor vernieuwing.

4. De reis van de leerling centraal

Focuspunt bij innovatie in het onderwijs is de leerling en zijn leeropbrengst. Omdat het onderwijs daarop gericht is, zal een innovatie altijd direct of indirect bijdragen aan deze leerling. 'De leerling centraal', is een van de concepten waar veel over geschreven wordt. Maar al is er in het Nederlandse onderwijs veel aandacht voor het welbevinden van de leerlingen, in de wijze waarop datzelfde onderwijs is georganiseerd staat de leerling zelden centraal. De schoolorganisatie, het leerplan, het rooster, de methode en de aanstelling van de docent bepalen voor een belangrijk deel de keuzes die worden gemaakt. Wil je bij de inrichting van alle schoolprocessen kiezen voor een concept als 'de leerling centraal', dan wordt de 'reis' van de leerling en zijn schoolloopbaan het uitgangspunt voor de vernieuwing. En kies je voor een fundamentele innovatie en voor het loslaten van de oude vertrouwde manier van werken en organiseren. In het bedrijfsleven is daar al veel ervaring mee opgedaan. Kijk naar bijvoorbeeld Ikea: de reis van de klant is vanaf het begin tot het einde in kaart gebracht, per contact moment is de gewenste klantbeleving beschreven, zoals bij de ontvangst van de catalogus, het lopen door de winkel, het parkeren op de parkeerplaats, het spullen ophalen in het magazijn, het bezoeken van het self-service restaurant. Alle besluiten vertrekken bij de gewenste klantbeleving per contactmoment. De NS heeft iets vergelijkbaars gedaan: vanaf het moment van het plannen van de reis tot de aankomst op de plaats van bestemming (zoals bijvoorbeeld de beleving van klanten op stations, bij het reizen met de trein, het verblijven op stations, het gebruik van de OV-fiets etc.) is in kaart gebracht hoe de klant optimaal bediend kan worden. Zonder kennis van de leerling (en de bijbehorende ouder), niet alleen bij die ene leerkracht maar bij het gehele team, is een innovatie als 'leerling centraal' een utopie.

5. Hoe creëer je een innovatie ecosysteem

In de natuur is een ecosysteem een deel van ons natuurlijk milieu. Levende onderdelen (dieren en planten) en niet-levende onderdelen (lucht, water en bodem) zorgen ervoor dat stromen en kringlopen in gang worden gehouden. Hierdoor ontstaat een zeker evenwicht. Innoveren in de schoolcontext vraagt om een innovatie ecosysteem: een vruchtbare bodem om fundamentele vernieuwingen te laten groeien en bloeien.

Een ecosysteem voor innovatie bestaat uit vier bouwstenen. Deze bouwstenen bieden de onderwijsleider het instrumentarium om gericht met innovatie aan de slag te gaan en het team te betrekken. Leiderschap wordt gevraagd langs vier assen. Deze assen zijn complementair en versterken elkaar en werken alleen als ze in samenhang worden ingezet. Het ecosysteem werkt indien:

1. Er een gedeeld *ambitie en een urgentie* is om aan het werk te gaan.

Hier is het belangrijk dat alle betrokkenen het innovatie landschap overzien en urgentie en verlangen voelen om aan de slag te gaan.

2. Het team en de schoolcultuur over de juiste innovatie *kernkwaliteiten* beschikt.
Hier is het belangrijk dat het team innovatie competenties ontwikkelt, zoals: samenwerken in project teams, experimenteren, ontwikkelen van prototypes, reflecteren op leerervaringen. Ook is een open cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt en er ruimte is voor experimenten belangrijk. En tot is er speelruimte om beschikbare middelen (tijd, geld) anders in te zetten.
3. Er samen wordt gebouwd in een proces van *co-creatie*.
Hier is het belangrijk dat best practices worden gedeeld, in multidisciplinaire teams aan oplossingen wordt gewerkt, alle stakeholders (ook ouders en leerlingen) worden betrokken en er permanent wordt geëvalueerd om een goed beeld te krijgen van de leerervaringen.
4. De schoolleiding de *moed* heeft om aan de slag te gaan en door te zetten.
Hier is het belangrijk dat de schoolleiding een duidelijke visie op het innovatieproces heeft, de lef heeft om door te pakken, vol te houden en heilige huisjes ter discussie te stellen. Ook is het belangrijk dat de schoolleiding kan schakelen tussen 'basis op orde' en 'innovatie omarmen'.

6. Eigenaarschap en beweging versterken

Het traditionele beeld bij strategievorming: de schoolleiding bedenkt iets, denkt na hoe men het team kan overtuigen over de gekozen richting, brengt de bedachte ideeën in gesprek start vervolgens activiteiten die de verankering van de gekozen richting in de organisatie moeten borgen. Het aapje blijft op deze manier voortdurend op de schouders van het management zitten. Innoveren betekent in beweging komen. En beweging ontstaat als er een urgent probleem is en wanneer er hoop is op een betere toekomst. Dit is eerste opdracht van onderwijsleiders: de school in beweging krijgen op basis van een gedeeld urgentie besef of het verlangen naar een betere wereld.

Elke succesvolle innovatie werkt vanaf het begin van het proces direct aan eigenaarschap van alle betrokkenen. Beweging ontstaat niet door mooie plannen en visies maar door ieders eigen bijdrage. Beweging ontstaat door vanaf het begin van het innovatieproces:

1. het hele systeem met alle stakeholders te betrekken, inclusief ouders en leerlingen.
2. alle percepties en belangen in te brengen, bestaande samenwerkingsverbanden als secties te doorbreken en met visies van buiten (experts, bedrijven etc.) een bredere kijk op de werkelijkheid te creëren.
3. de gezamenlijke focus op de toekomst en het gemeenschappelijke te richten: dit genereert energie. ,
4. eigenaarschap bij alle betrokkenen en op alle niveaus te ontwikkelen.

7. Kernkwaliteiten om te innoveren

Is de school vitaal genoeg om te innoveren, ofwel: heeft de school de benodigde kernkwaliteiten in huis? Het is vanaf het begin belangrijk om te investeren in de vitaliteit van mens en schoolcultuur. Alleen dan komen ideeën en initiatieven succesvol van de grond.

Om school breed een proces van innovatie op te starten is vanaf het begin aandacht voor deze kernkwaliteiten noodzakelijk:

Een innovatieve schoolcultuur

In de schoolcultuur ligt het accent op de wijze waarop het team met elkaar werkt en hoe de individuele leden met elkaar omgaan en elkaar versterken. Nodig is een sterke innovatieve schoolcultuur met veel aandacht voor topkwaliteit, (multidisciplinair) teamwork, de wil om samen het vakmanschap verder te ontwikkelen en oog voor ontwikkelingen in de buitenwereld.

In een innovatie schoolcultuur is - naast de noodzakelijk aandacht voor control en beheersing - veel aandacht voor creativiteit, passie, zingeving: daar zit de echte energie voor beweging. En het team staat open voor in de weg zittende dominante overtuigingen en 'heilige huisjes' ter discussie. Voorbeelden: leren gebeurt alleen op school, leren doe je in de les, ik heb het te druk, cijfers bepalen alles, we moeten het er allemaal mee eens zijn

voor we kunnen starten, etc. Iedere organisatie kent dergelijke dominante en vaak impliciete opvattingen die vernieuwing of verandering in de weg staan.

Investeren in mensen

Naast de investering in de cultuur, het collectief, is ook een investering in individuele kernkwaliteiten nodig: en niet alleen om nieuwe kwaliteiten aan te boren, maar ook en misschien wel belangrijker: om de huidige mensen in kracht te zetten en te ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe voor de innovatie noodzakelijke competenties. Innovatie is in eerste instantie sociale innovatie, het vermogen van mensen om ideeën tot ontwikkeling te brengen en om daarin met elkaar samen te werken. Ook en met name de digitalisering vraagt veel nieuwe kennis en inzicht in nieuwe manieren van werken en leren.

En eenieder kan zijn eigen bijdrage leveren. Sommige mensen zijn uitstekend in staat om op micro-niveau creatieve praktische oplossingen aan te dragen, terwijl de meer radicale vernieuwers juist welvaren bij het fundamenteel ter discussie stellen van de dagelijkse praktijk. Gerelateerd aan de eerdergenoemde 3 horizonten:

- Horizon I vraagt 'slimme' ervaren mensen, die de praktijk door en door kennen
- Horizon II zoekt mensen die zien dat er de verkeerde accenten zijn en echt verbetering nodig is
- Horizon III, de fundamentele innovatie heeft een kleine groep mensen nodig die de kern van de innovatie uitdaging kent, die het innovatie ecosysteem overziet, kennis heeft van eigen en aanpalende terreinen, een groep die 'van buiten naar binnen kijkt, bijv. met een vraag als: welke kansen biedt de huidige omgeving, of het politieke klimaat, welke samenwerkingsverbanden zijn gemakkelijk te leggen en de behoefte van ouders, leerlingen, docenten kan invoelen. En bovenal een groep met gevoel voor de leerling en het leerproces.

Monitoren, evalueren en bijstellen

Alhoewel er vaak gedacht wordt dat planning & control een innovatieve cultuur om zeep kan helpen, is een gestructureerde monitoring ook bij innovatie van innovatieve projecten een belangrijke succesfactor. Het gaat daarbij niet om een beoordeling van goed of fout. Maar om de vraag of de gestarte activiteiten tot de gewenste resultaten leiden. En zo niet, wat er te leren valt en wat bijsturing vraagt. Innovatie is een proces van vallen en opstaan. Daarvoor is permanente feedback en gerichte communicatie over de voortgang nodig.

Leren van andere branches buiten het onderwijs

Overall in de wereld worstelen organisaties met innovatie. En de meeste mislukken. In de wereld buiten het onderwijs is een grote hoeveelheid kennis voorhanden, die nauwelijks in het onderwijs wordt ingezet. Denk bijvoorbeeld aan de problematiek met mondige ouders die een andere visie hebben op wat hun kind te leren heeft en die door de leerkracht niet als 'de professional wordt gezien (arts ziet de ouder inmiddels wel als professional), of een kleine klacht die enorm opgeblazen wordt in de sociale media en je imago om zeep helpt (bedrijven als Shell en de NS hebben daar veel ervaringen mee opgedaan), of het lerarentekort (Schiphol heeft bij topdrukke te weinig personeel). Of denk aan het meest gebruikte tegenargument in het onderwijs om in beweging te komen: er is geen geld of er zijn geen taakuren beschikbaar. Van al deze voorbeelden is veel kennis te halen in branches buiten het onderwijs. Niet alleen over hun oplossingen, maar ook over de wijze waarop ze daarover met het publiek communiceren. Al deze vraagstukken leven ook in bedrijven en ook in de zorg. Zij innoveren niet omdat ze het zo graag willen, maar omdat het water aan de lippen staat, de klantvraag verandert, de druk van de publieke opinie al maar groter wordt en extra middelen nu eenmaal ook niet beschikbaar zijn. Bedrijven verschillen niet zo erg van scholen, zoals in het onderwijs vaak wordt gedacht. Ja, er zijn verschillen, de publieke taak is een andere, maar niet zo groot dat je niet van elkaars ervaringen kunt leren.

Innovatie interventies:

De onderwijsleider die voor vernieuwing kiest heeft een breed spectrum aan interventies beschikbaar. Afhankelijk van de vraag en het doel zijn voorbeelden van dergelijke interventies:

- **Nightmare competitor:** Het ontwikkelen van een nieuwe concurrerende school. De uitkomsten worden gebruikt om de vernieuwing in de eigen school op gang te brengen
- **De reis van de leerling:** Het op alle interactiemomenten met de leerling in kaart beschrijven wat de gewenste situatie is
- **Business Model Canvas:** Het beschrijven van het 'business-model' van de school en daarmee van de echte waarde die aan de leerlingen wordt toegevoegd.
- **Parelworkshops:** Het inventariseren en delen van best practices die staan voor het gewenste beeld van het onderwijs van de toekomst
- **Ontwerpworkshops:** Het ontwikkelen van oplossingen en prototypes voor de school cruciale vraagstukken, ook wel design thinking genoemd
- **Strategische conferentie:** Op zoek naar de transformationele innovatie thema's
- **Future search:** Een methodiek om met het hele team een visie te ontwikkelen van het onderwijs van de toekomst.
- **Scenario's:** Een methodiek om een duidelijker beeld te krijgen van de toekomst, en de varianten die zich kunnen voordoen.
- **Open space en worldcafe:** 2 methodieken om met grote groepen oplossingen te bedenken rond cruciale thema's
- **Learning-, innovatielabs, start-ups, centers of innovation:** in kleine teams in de vrije ruimte experimenteren met nieuwe aanpakken.
- **Strategische opdrachten:** Talentvolle en ambitieuze medewerkers dwars door de hele organisatie heen aan het werk zetten om innovatie thema's verder uit te werken.

Dergelijke interventies geven het team energie, verbinden meerdere stakeholders, creëren eigenaarschap op alle niveaus, bieden betrokken leer- en ontwikkelkansen (vakmanschap) en brengen alle betrokkenen en perspectieven met elkaar in verbinding.

Praktijkvoorbeelden:

Het College van Bestuur van 30 PO-scholen besprak met alle managers de gezamenlijke ambitie voor de toekomst. Ze besloten zich te laten inspireren door de eigen kracht, en zochten 'parels' ofwel vernieuwende initiatieven in de eigen scholen. De uitvraag naar parels leverde thema's, aanpakken, activiteiten en plannen op met bijzondere waarde, die bijdragen aan goed onderwijs voor leerlingen en een plezierige school. De 30 parels leverden een inspirerend en gedeeld beeld op van het onderwijs van de toekomst.

Een groep VO-scholen zocht een vernieuwend beeld van de hun school van de toekomst. Met behulp van de 'Nightmare Competitor' werd een (fictieve) concurrerende school ontworpen. De vraag was: wat maakt deze nieuwe school succesvoller dan onze school? De Nightmare Competitor bleek de spelregels te veranderen: er werd nieuwe onderwijswaarde toegevoegd, men bedacht een andere manier van werken (en organiseren), en er werd ingespeeld op eigentijdse behoeftes van leerlingen, docenten en ouders. Zo ontstonden er ideeën over de virtuele school, de school als platform en de 24/7 school. Op deze wijze ontstond een beeld van de verbeterpunten van de eigen school en een overzicht van persoonlijke verlangens en nieuwe plannen. Na afloop van de bijeenkomst werden diverse innovatieve ideeën verder uitgewerkt en doorgevoerd.

8. Wat vraagt dit van de onderwijsleider

De dagelijkse operatie heeft een sterke aanzuigingskracht voor iedere onderwijsleider. Het is aan onderwijsleiders om een schoolcultuur te ontwikkelen die open staat voor verandering en voor ontwikkeling in de buitenwereld. Zij staan voor de opdracht om de juiste omgeving, ondersteuning en structuren voor onderwijsinnovatie te creëren. Veel recent onderzoek toont aan dat succesvolle leiders in staat zijn om binnen hun organisatie twee heel verschillende processen met elkaar te verbinden, namelijk het permanent werken aan de verbetering van de dagelijkse schoolpraktijk en de creatieve exploratie van nieuwe wegen die de school ook in de toekomst duurzaam succesvol maken. Zij zijn in staat om in beide processen het beste uit hun mensen te halen. Innoveren is ingrijpend. Een praktische vuistregel voor de tijdverdeling bij innovatie is de 80/20-regel: om een innovatiestrategie te laten werken zou 80% van de aandacht en inzet van mensen en middelen zich op het dagelijkse werk binnen de school moeten richten, waaronder ook het permanent werken aan de verbetering van het onderwijs en de onderlinge samenwerking. De innovatiestrategie richt zich op 20% ruimte voor het werken aan meer fundamentele innovaties. Kom daar maar eens om in een schoolklimaat dat de afgelopen jaren door bezuinigingen en een verminderde toestroom aan leerkrachten behoorlijk onder druk staat.

Aan onderwijsleiders de taak om juist in tijden waarin alle processen en medewerkers onder druk staan, de juiste afweging te maken: soms is innoveren geen optie en moet je kiezen voor de dagelijkse 'business as usual'. Veel vaker echter is de enige keuze op weg naar de toekomst het strategisch inzetten van een innovatie proces. Waarbij de onderwijsleider permanent zal moeten schakelen tussen de twee tegen elkaar inwerkende sporen: dagelijks de resultaten op peil houden enerzijds en nieuwe wegen gaan anderzijds. En dat is een lastige combinatie: onderwijsleiders zijn -net als veel managers in andere beroepen- mensen die doorgaans goed zijn in het vinden van oplossingen. Als de druk van de buitenwereld groter wordt, beschermt men het eigen huis, en worden de nieuwe problemen vaak door henzelf opgepakt. Terwijl die nieuwe problemen alleen opgelost kunnen worden als de hele school zich bewust is van de druk van de buitenwereld. En oplossingen werken beter als de talenten en creativiteit van iedereen wordt aangeboord.

De opdracht van de leider is om steeds opnieuw alle betrokkenen te confronteren met de realiteit en de aanstormende toekomstige dilemma's. En om vasthoudend te zijn om innovaties door te zetten, ook als het even tegenzit en de dagelijkse operatie alles nieuwe initiatieven weer lijkt weg te drukken. En dat je iedereen aanmoedigt en inspireert om hier een bijdrage aan te leveren en door te zetten..

9. Wanneer niet innoveren

Alhoewel er geen onderwijsorganisatie bestaat die kan overleven zonder innovatie – omdat moet de onderwijsleider toch soms zijn of haar knopen tellen en juist niet aan een innovatie-traject beginnen. In onze praktijk komen we bij organisaties die willen innoveren, maar waarin de kans van slagen laag is. Innovatie brengt risico's met zich mee: het trekt aandacht weg van de lopende processen, vertraagt de permanente verbetering ervan en het kan het team frustreren, waardoor de kwaliteit van het bestaande werk af kan nemen.

Een aantal vragen zijn leidend bij het besluit of je een innovatie-traject in kunt gaan:

- a. Staat je bestaande concept sterk genoeg om overeind te blijven?

Er zijn veel voorbeelden van organisaties die zoveel investeerden in innovatie i.p.v. hun gewone werk overeind te houden, dat ze uiteindelijk de eigen kracht op bleken te eten en hun basiskwaliteit onder druk kwam te staan. Kun je het gewenste niveau van kwaliteit behouden als je investeert in vernieuwing of vervreemd je alle betrokkenen vanwege het intensieve en tijdrovende karakter van de vernieuwing? Wat gaat de innovatie overall opleveren? Als op een succesvolle school een de hogere kwaliteit van het leren wordt verkregen met uitgeputte leerkrachten en lagere cito-scores, eet je je bestaande kracht op. Oog voor de totale winst van je vernieuwing is cruciaal voor het voortbestaan van je gehele school, anders kun je op langere termijn je innovatie niet vasthouden. Dus ook: leerkrachten die het aankunnen. Een pedagogisch didactische benadering die tot voldoende resultaten leidt.

b. Zijn de wensen en verlangens van alle stakeholders bekend?

Heb je voldoende informatie over hetgeen alle betrokkenen belangrijk vinden? Denk daarbij aan ouders, inspectie, buurt, collegae, bovenschoolse organen, etc. Een van de grootste risico's is dat je 'voor de ouders' (die een eigen beeld hebben van hetgeen hun kind moet leren op school) of 'voor de samenleving' (die bijv. te weinig geld beschikbaar wil stellen) gaat bepalen wat volgens jou het kind nodig heeft. En blijkt er uit dit samenspel met andere betrokkenen voldoende urgentie om ook echt een zwaar, duur, en energievretend traject in te gaan, terwijl je met kleine verbeteringen wellicht ook veel goede resultaten bewerkstelligt?

c. Zijn voldoende mensen en middelen beschikbaar?

Is dit het juiste moment om te innoveren ('the tipping point')? Heb je voldoende mensen, middelen, kennis in huis, of kun je een list verzinnen om deze te organiseren voor de tijd die je nodig hebt om de innovatie van de grond te krijgen? Niets is zo frustrerend als halverwege een vernieuwing het traject af te blazen omdat de middelen op zijn. Maar ook: hebben je mensen en jijzelf een lange adem? Een innovatie kost meer tijd dan je vooraf hoopt. En er komen meer tegenslagen dan je kunt gebruiken. Maak een inschatting of je organisatie dat aan kan. En of ze daarin permanent in dialoog met alle betrokkenen kan blijven, om ook daar het enthousiasme en benodigd geduld vast te houden.

d. Past de beoogde vernieuwing wel bij de school?

Je ziet een kans voor een nieuw onderwijsconcept in de wijk en stad waar je school is? Maar je weet niet zeker of je eigen school dat aankan. Toch proberen? Of is het beter om een volkomen nieuw en losstaand initiatief te ontwikkelen bijv. op een nieuwe locatie met nieuwe ouders en kinderen? Dat laatste is veel ingrijpender, omdat je de nieuwe buurt en 'afnemers' nog voor je moet zien te winnen, maar soms is het de enige weg, bijv. als de cultuur of de 'afnemers' van je huidige producten geen heil zien in vernieuwing, of deze er niet bij past.

e. Kun je afkijken i.p.v. zelf uitvinden?

De bron van een succesvolle innovatie hoeft niet altijd vanuit de school te komen. De fase van ontwikkelen, vallen en opstaan is duur en moeizaam. Voorlopers hebben niet alleen de lusten, maar ook vaak de lasten. Het inkopen van know how, bijvoorbeeld via nieuwe leerkrachten, of via externe begeleiding of het inkopen van nieuwe systemen kan de beweging in de eigen school versnellen. Ook al geldt ook hier dat elders ontwikkelde concepten altijd naar de eigen situatie moeten worden vertaald. Ook dat vraagt aandacht en energie.

Verdieping

Voor wie zich op onderdelen wil verdiepen raden we de volgende bronnen aan:

1. Bason, Christian. *Leading Public Sector Innovation*. Policy Press. 2010
2. Kressel, Henry and Norman Winarksy. *If you really want to change the world. A guide to creating, building, and sustaining breakthrough ventures*. HBR Press 2015
3. Pijl, Jacques. *Strategie en Executie. Ontwerp betere business*. 2017
4. Tushman, Michael and Charles O'Reilly. *Lead and Disrupt*. 2016
5. Rumelt, Ricahrd. *Good Strategy and bad Strategy*. 2012
6. Spaans, Eric e.a. *Hoe richt je de zwerm?* 2016